

Claves para desarrollar un programa de fidelización efectivo

¿Cuál es el mejor programa de fidelización? No existen verdades absolutas. Depende del negocio, de la frecuencia de compra del consumidor y del tipo de lealtad de este en el tiempo, de la capacidad o facilidad de generar una “cadena de la amistad” o una venta cruzada o complementaria... Un buen programa debe construirse desde el conocimiento de los comportamientos de los clientes recompensables, y pasa por tener claro qué es lo que realmente queremos obtener con una mayor vinculación de nuestros usuarios

Josep Alet

Fundador y presidente de Marketing.com, consultor y autor de cinco libros, entre ellos, *Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional* y *Visión Cliente*, de próxima aparición

El potencial de todo programa de fidelización es, primeramente, conocer a fondo a todos los clientes, es decir, saber cuál es su comportamiento de compra (cuándo compra, qué, con qué frecuencia y cómo paga), para luego dar respuesta adecuada a su perfil específico, con el fin de que dicho programa sea relevante y efectivo. Pero ¿cuáles son los pasos con los que debe estructurarse el proceso de definición de un programa de fidelización? (ver **gráfico 1**):

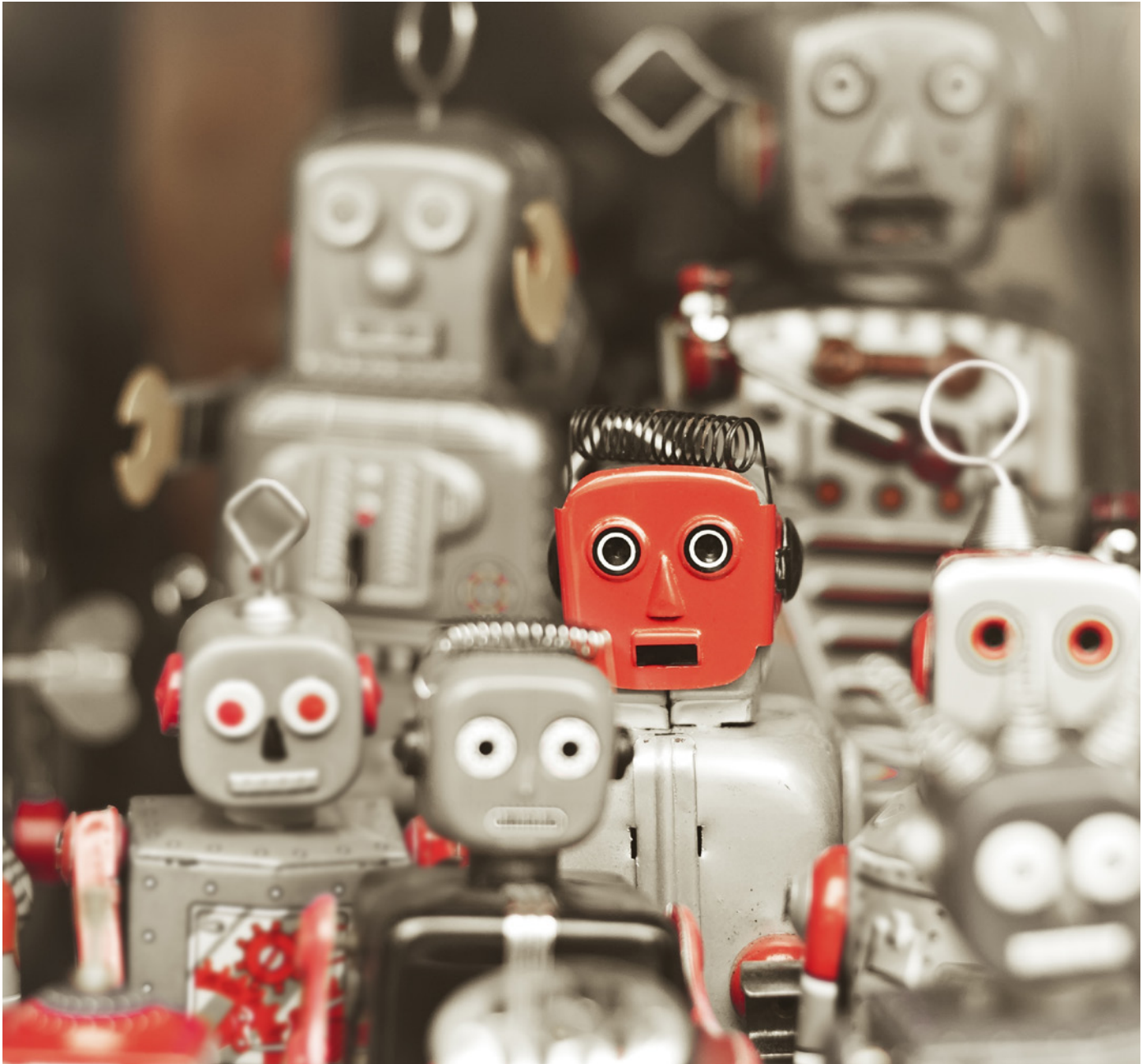
1 ESTABLECER OBJETIVOS. Todo programa de fidelización debe empezar por establecer unos objetivos, importantes para lograr el éxito final:

- **Mejorar el comportamiento de compra.** Tanto por ciento de activación, compra media

por cliente activo, compra media por miembro y segmento, venta cruzada de otras categorías, venta complementaria de servicios, etc.

- **Mejorar el conocimiento.** Datos de contacto, de perfil y de necesidades y deseos, participación en encuestas, etc.
- **Mejorar los atributos de imagen.** Notoriedad, calidad de producto y servicio, claves diferenciales en la categoría que se compita, como comodidad, garantía, rapidez, etc.

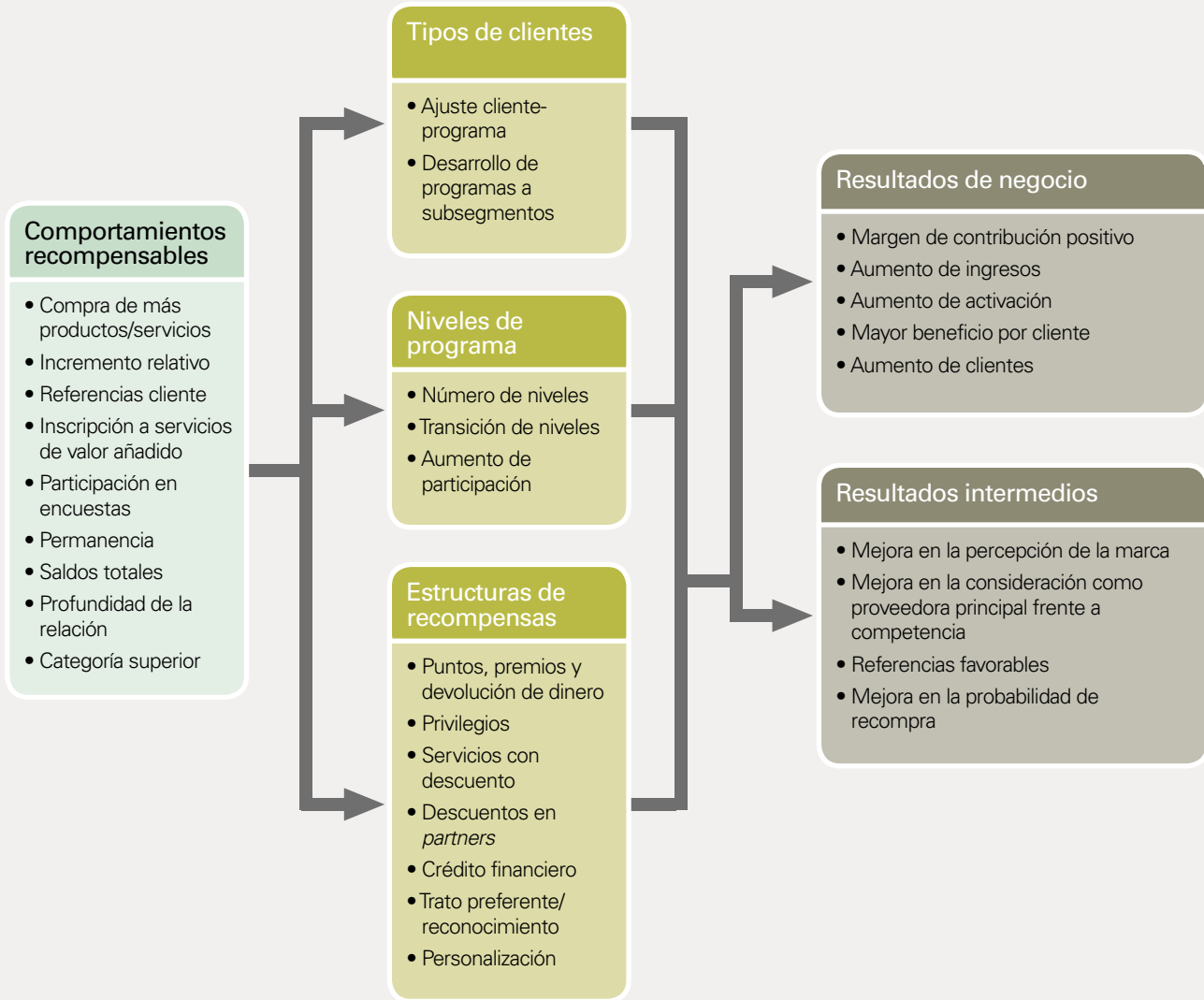
El programa debe estar asociado a un hecho básico: generar un cambio de comportamiento en los clientes, de tal forma que estos sean más rentables para la empresa, ofreciéndoles beneficios y ventajas por interactuar de una forma más eficiente, como podría ser al utilizar



los canales digitales en lugar de los presenciales, en el caso de un banco, o recibir la factura digital en lugar de en papel; comprar productos o servicios de mayor margen o que generan mayor vinculación con la empresa; premiar por servicios que generan una relación continuada en el tiempo frente a las compras puntuales, etc. Por esta razón, es importante disponer de una “foto” de partida sobre la percepción de marca y el grado de satisfacción de los clientes por segmentos, así como de los datos asociados de compra de la marca y de la competencia.

2 GENERAR CONOCIMIENTO SOBRE LOS CLIENTES. Este siguiente paso se centra en la captación de un volumen de información de compras del cliente que sea representativo de su comportamiento, sobre un conjunto de productos y servicios. Se trata de aportar una visión del “cliente representativo” para adoptar una estrategia comercial consistente y potente para el desarrollo de campañas efectivas. La información obtenida y perfectamente explotada ha de servir para ofrecer un programa diferencial en el mercado para cada uno de los >>>

GRÁFICO 1. ESQUEMA DE DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN



Fuente: elaboración propia. Adaptación de la estructura presentada en el *webinar Future direction in building customer loyalty* (marzo de 2007) por Edgar, Dunn & Company

➤➤➤ clientes (según tipo de productos adquiridos, edad, hogar, etapa de la vida, etc.) y desarrollar con ellos una relación a largo plazo que genere mayor rentabilidad. Y, al mismo tiempo, hacer extensiva esta relación a categorías afines. La iniciativa Clubcard de la cadena británica de supermercados Tesco muestra hasta qué punto la información explotada se convierte en un instrumento diferencial para una empresa. Y es que Tesco ha conseguido llevar a cabo lo que hace realmente rentables las tarje-

tas de fidelización en la distribución: la explotación eficaz de su información de forma sistematizada en todas las bases de su negocio, desde la estrategia de producto, precio y ubicación hasta la comunicación.

3 SELECCIONAR A LOS CLIENTES POR SU VALOR. En el desarrollo del programa es recomendable identificar cuáles son los clientes prioritarios de futuro, tanto por su valor potencial como por su encaje en la propuesta di-

ferencial en el mercado. Se han de adoptar las técnicas de segmentación más efectivas y coherentes con el planteamiento del programa: segmentos estratégicos prioritarios, clientes de mayor valor potencial para rentabilizar la inversión o RFM (*recency, frequency, monetary*) para priorizar las inversiones de comunicación relativamente más costosas.

4 DESARROLLAR UNA PROPUESTA DE VALOR RELEVANTE. Una vez identificados los segmentos de clientes prioritarios, se desarrolla para ellos una propuesta de valor. Un programa de fidelización valdrá la pena si tiene un contenido relevante para el cliente y es adecuado y coherente con la personalidad pública de la marca. Mis experiencias en programas de relación con clientes indican que así se obtienen buenos resultados en lealtad, ventas y satisfacción no solo de clientes, sino también de empleados.

Los programas de relación con los nuevos medios digitales han visto extender su potencial de uso por la reducción de los costes de comunicación y la capacidad de personalización, por ubicación, contexto y perfil, que ofrecen. Un ejemplo reciente es el de la firma Kellogg's en Estados Unidos, cuyo programa de fidelización arrancó en 2010. Hoy ya dispone de información sobre 18 millones de consumidores que reciben ofertas por e-mail, y se ha transformado en un programa transversal de la compañía gracias a una de sus iniciativas: el programa de recompensas *Kellogg's Family Rewards*, que congrega a 3,5 millones de participantes. Consiste en un sistema de puntos que pueden canjearse por premios, pero también da acceso a cupones de valor y a ofertas exclusivas solo por ser miembro, un proceso muy sencillo, ya que solo hay que inscribirse en la página web del programa.

VENTAJAS DE UNA ESTRUCTURA BASADA EN PREMIOS

Que un programa lleve asociado un descuento comporta una traducción directa en el precio, y, por tanto, no va más allá de una pura transacción económica, especialmente cuando el descuento es inmediato. En caso de ser un descuento diferido, se produce la ventaja adicional del beneficio del disfrute de la redención posterior, a lo que se suma la posibilidad de ver cómo se van acumulando los descuentos, lo

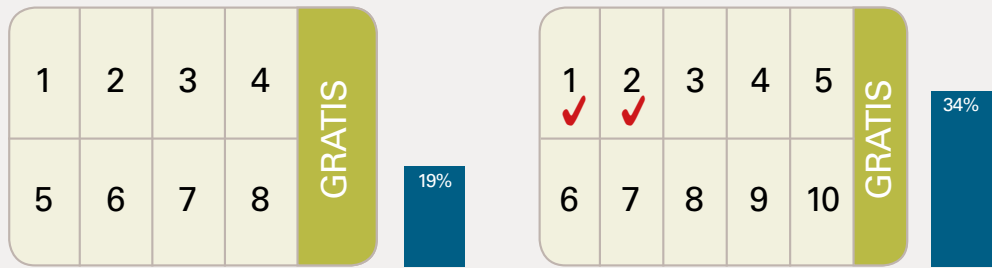
cual ya supone una ventaja por sí mismo. Hay que tener en cuenta que si se establece un programa en torno a los premios, aparecerán unos costes adicionales de gestión del programa, aunque con unas ventajas adicionales superiores, ampliamente demostradas en la experiencia y en estudios específicos:

- Marca un/os objetivo/s que puede/n llevar a un cambio comportamental sustancial.
- El simple acto de acumular puntos genera un valor en sí mismo, es una motivación intrínseca de avanzar, de ahorro, de enriquecimiento..., de camino hacia un premio.

El programa debe estar asociado a un hecho básico: generar un cambio de comportamiento en los clientes, de tal forma que estos sean más rentables para la empresa

- En el proceso se produce un avance en el disfrute del bien o servicio que se va a obtener con los puntos, lo que se traduce en una anticipación del disfrute antes de la posesión y, por tanto, en un adelantamiento de la venta en la mente del cliente.
- La consecución del objetivo final del premio a conseguir forma parte de las motivaciones personales de consecución de objetivos.
- Ahora que está tan en boga hablar de la “gamificación”, de la extensión del juego en los programas, una estrategia de premios permite incorporar al programa un método de satisfacción, un método que produce deleite en los usuarios cuando estos alcanzan niveles progresivos de reconocimiento o de premios a los 1.000, 5.000 o 10.000 puntos, en una línea similar a ganar un juego o superar un reto.
- En línea con el párrafo anterior, un programa de premios posibilita también in- ➤ ➤ ➤

GRÁFICO 2. EFECTO POSITIVO DE LA POSESIÓN DE PUNTOS DE PARTIDA



➤➤➤ corporar novedades, variaciones que animan el comportamiento y el recorrido en la relación, enriqueciendo las interacciones con matices y premiando participaciones.

Mostramos un ejemplo en el **gráfico 2**. Ante el típico programa de incentivos en peluquerías o restaurantes de premiar con un servicio gratis a los clientes tras unos consumos/usos determinados, en un túnel de lavado de auto-

meros ya aparecían como realizados. En esta segunda oferta, la percepción del cliente era claramente superior, porque se parte de un recorrido inicial que supone haber cumplido un 20% del objetivo –conseguir un lavado gratis–, al contrario que en el primer caso, en el que la percepción es que se parte de cero. Además, el cliente percibía que si rechazaba la segunda oferta podía estar “perdiendo”, algo que no ocurría en el primer caso. ¿En qué se traducía esta experiencia? Pues en un cumplimiento y consecución del objetivo de los ocho lavados en casi el doble, en el segundo caso, al pasar de una redención del 19% al 34%. La sensación de privilegio, de contar con una base de partida, da lugar a un nivel de cumplimento mucho mayor. Por esta razón es recomendable la propuesta de entregar unos puntos iniciales de bienvenida, o asociados al cumplimiento de datos de alta, para facilitar el arranque y el compromiso del cliente con el programa.

Es importante que los programas de fidelización reconozcan a los mejores clientes, por lo que conviene incorporar “niveles” que distingan comportamientos de compra excepcionales

móvil se planteó qué ocurriría si se entregaba a los usuarios un talonario de diez lavados en el que se mostrasen las dos primeras pruebas validadas. En el gráfico se muestran dos opciones de ofertas que el túnel ofrecía a sus clientes. Ambas les reportaban lo mismo, un servicio gratuito a partir de los ocho lavados, aunque se les presentaban de forma diferente, lo que hacía que la percepción del cliente sobre una y otra oferta cambiase sustancialmente. Mientras que en el primer caso se trataba de una oferta directa (si el cliente consumía ocho lavados, el noveno le salía gratis), en el segundo se le pedían diez lavados, pero los dos pri-

NIVELES DEL PROGRAMA

Es importante que los programas de fidelización reconozcan a los mejores clientes ofreciéndoles ventajas especiales, económicas y de trato, que les vinculen a la empresa de forma extraordinaria y aseguren su lealtad en el tiempo. Para ello conviene incorporar “niveles” que distingan comportamientos de compra excepcionales o, en suma, a los clientes de mayor valor (ver **gráfico 3**). Diversos estudios han evidenciado cómo un programa en tres niveles aporta una mayor satisfacción en todos los participantes que la que se conseguiría, por ejemplo, con un programa en solo dos (“oro” y

“sin estatus”, pongamos por caso), una satisfacción que se daría incluso entre los usuarios que se encontrasen en el estatus inferior. La incorporación de un nivel “plata” prácticamente no afecta a la percepción de los usuarios de nivel “oro”, mientras que esta sí que mejora en las personas integrantes del nivel “plata”.

Los niveles pueden traducirse en tramos de gasto a partir de los cuales la generación de puntos o de descuento aumenta de forma progresiva. Esto suele conllevar, por parte del cliente, un aumento importante de su cuota de lealtad relativa: cuando se le ofrece, en el primer nivel, un 2% de descuento hasta 200 euros, un 3% de descuento entre 200 y 500 euros y un 5% de descuento a partir de 500 euros, se fomenta en él un aumento sustancial en las compras, al verlas recompensadas en más del doble por la concentración, siempre que sea razonable el volumen de compra anual establecido. Los niveles se han de plantear dentro de una relación dinámica con los clientes, en el sentido de que una vez que a estos se les reconoce un nivel superior, se les ha de permitir un trato preferente, con una exigencia un 15%-20% inferior a la del punto de partida general para mantener el nivel. Esto evitaría el efecto “rebote” en el caso de que el cliente no alcance dicho nivel por pérdida, entendida como falta de reconocimiento a una relación del pasado, pues cuando una persona ha llegado a una categoría especial espera que, de algún modo, la empresa le ofrezca algún tipo de privilegio.

Igualmente, se constata que los clientes que están cercanos a alcanzar un nivel superior aceleran en el uso de los servicios del programa. Así, en el caso anteriormente comentado del túnel de lavado en el que los dos primeros servicios aparecían ya validados, el período de consecución se acortó en una media de más de tres semanas respecto al grupo en el que no se habían validado los dos lavados gratuitos, al tener los clientes la sensación de estar más cerca de la consecución del objetivo y de acelerar la redención.

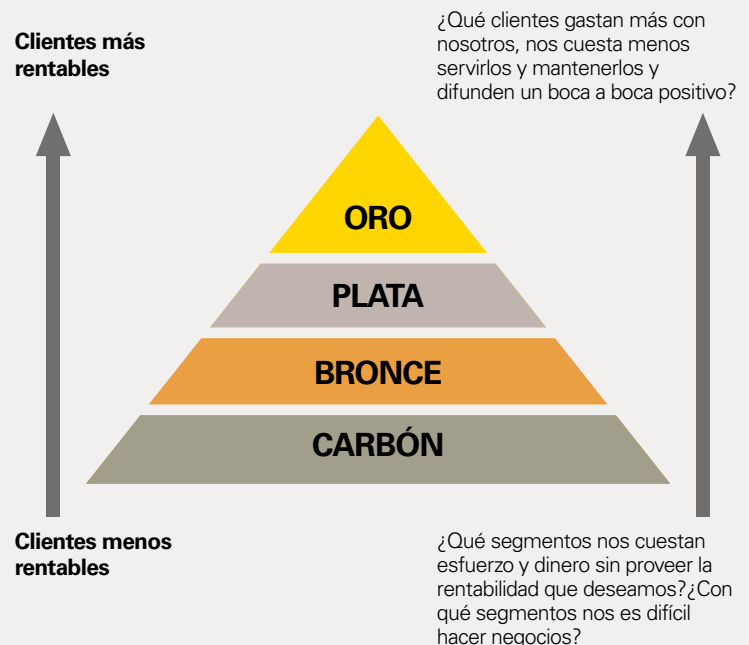
BENEFICIOS EN LA REDENCIÓN

Un gran error de los programas de fidelización es asociar la redención como coste, por mucho que, desde el punto de vista contable, sea cierto. La redención de puntos significa una disminución del *churn*, o tasa de pérdida de clientes, y una aceleración de la recompra. He

comprobado sistemáticamente en los programas gestionados o analizados como consultor cómo la redención significaba un comportamiento diferencial rentable con los clientes, es decir, que los que redimían cambiaban su comportamiento respecto a las personas del mismo perfil que no redimían. En aquellos casos en los que la redención es de premios, en lugar de dinero, los resultados aún pueden ser superiores. Además, los premios hedonísticos son, en especial, más efectivos en el cambio de comportamiento inmediatamente posterior a la redención por la mayor satisfacción asociada a su disfrute.

Esto es algo ampliamente constatado en los programas de premios asociados a los prescriptores de canal y en las redes de ventas propias, donde los incentivos establecidos por tramos de objetivos con premios atractivos en vacaciones o productos de electrónica de disfrute ofrecen un efecto de más del doble de impacto en respuesta y ventas que los productos más funcionales y que los incentivos puramente monetarios. La vivencia de la experiencia del disfrute en el proceso juega una gran >>>

GRÁFICO 3. NIVELES QUE DISTINGUEN ENTRE CLIENTES DE UN PROGRAMA



►►► ventaja en la ayuda a la consecución del objetivo, ventaja que no se encuentra en los productos banales o en los asociados a tareas más propias del día a día.

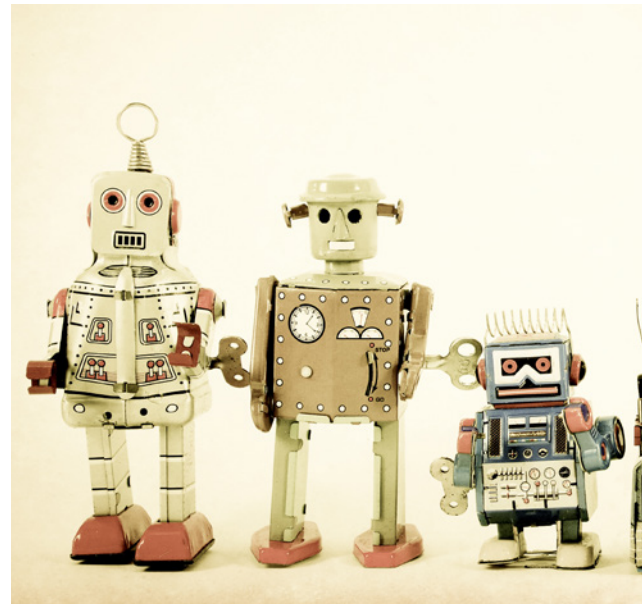
La redención combinada de puntos y dinero es una fórmula muy efectiva si se plantea con escalados razonables, porque en ella se produce un ganar-ganar de empresa y cliente en el planteamiento de un sistema mixto de redención de puntos+euros. Por ejemplo, el cliente quiere obtener un producto electrónico, que en la calle le costaría 100 euros, por 1.000 puntos, coherente con el planteamiento interno del programa de “un punto equivalente a 0,10 euros”. Se le ofrece la posibilidad de redimir con solo 400 puntos y el coste adicional de 48 euros. El cliente ha conseguido una operación donde los puntos se han convertido en un valor percibido de 400 puntos=52 euros, con lo que el punto es equivalente a 0,13 euros, en lugar de los 0,10 euros previos. La empresa consigue, primeramente, la redención con una percepción de valor superior, pero, además, genera la redención de 400 puntos a un coste bajo, por lo que el regalo de 100 euros le cuesta 60 euros, con lo cual, en realidad, consigue redimir 400 puntos con un coste de 12 euros (60 euros-48 euros), con un coste consecuente de 0,03 euros por punto, la mitad del coste inicialmente reservado (60 euros/1.000 puntos, o 0,06 euros por punto).

EL VALOR DEL APRECIO

Los clientes no quieren sentirse solo “un número”. Esto es lo que piden a la empresa: “Hazme sentir importante”, “Reconóceme como cliente especial”. Por eso, cada mínimo detalle que se introduzca en la relación mutua confiere un altísimo valor percibido, más allá de las ventajas financieras ofrecidas. Al final, lo que funciona es lo que se constata como fundamental en las relaciones humanas: ser reconocido como persona. Se ha comprobado sistemáticamente cómo las personas, cuando pasan de sentirse “clientes” a sentirse “miembros”, a formar parte de una “familia”, realizan un cambio de actitud muy importante que afecta positivamente a los diferentes ámbitos de la relación. En un gran número de sectores (casinos, hoteles, entidades financieras...), tratar a un cliente como a alguien “especial” se convierte en el factor básico para lograr su fidelización: este refuerza de gran manera los vínculos persona-

les con la marca y reduce la importancia de los descuentos y la sensibilidad al precio. Ejemplos pueden ser los costes de entrega a domicilio gratuitos, garantía de reparación sin costes de desplazamiento, detalles de bienvenida o de atención en un hotel, mejora de categoría por el mismo precio, persona de atención al cliente asignada en exclusiva (que le conoce y que puede dispensarle una cuidada atención personal) o invitación especial a un evento. Detalles que marcan diferencias en la relación.

Un planteamiento con alto potencial es ofrecer servicios gratuitos por los que la empresa cobra habitualmente, pero que, en el caso que nos ocupa, sirven al doble objetivo de, por un lado, dispensar un trato de privilegio al cliente, y, por otro, acercarle un servicio superior, pero que no utiliza, para convertirlo, más adelante, en un usuario esporádico o, incluso, habitual y de pago, garantizándose la empresa un mayor ingreso en el futuro. Los vínculos emocionales



son relevantes, porque son los que, realmente, desencadenan los actos en las personas. Por eso, cualquier estrategia comercial que olvide los vínculos personales en el desarrollo de su relación con el cliente desestima la fuente más importante de lealtad sólida. Como ha demostrado el reputado psicólogo y escritor estadounidense Robert Cialdini, las relaciones humanas son el mensaje principal a destacar en todo proceso de persuasión, como identificación de

lo que los individuos tienen en común, con el objetivo de reforzar lazos o de fomentar el sentido de reciprocidad.

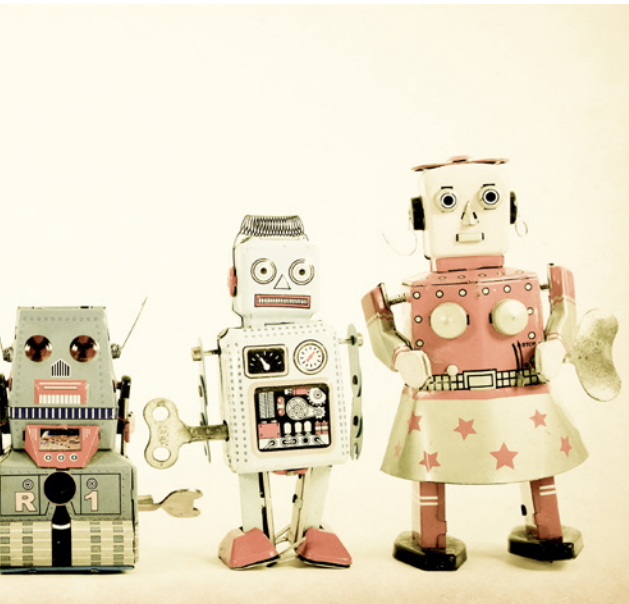
En este sentido, otro beneficio importante de un buen programa es la creación de sentimiento de pertenencia. Las personas queremos pertenecer a un grupo con intereses comunes, a una comunidad con la que compartimos un tipo de vida y unas mismas preferencias. Lo podemos ejemplificar con el caso paradigmático de HOG (*Harley Owners Club*), el club internacional de propietarios de Harley Davidson, que reúne a cerca de un millón de personas en todo el mundo que comparten aficiones, valores y maneras de ver la vida. Es una experiencia que, aunque quizá a menor escala, debería proporcionar cualquier programa: ¿por qué una cadena de supermercados no puede unir en una comunidad a usuarios que comparten el amor por los platos de calidad o por la buena alimentación? ¿O por

de compartir una experiencia o intereses comunes, actuar bajo unas reglas claras que fomenten la elevada participación de sus miembros. Estas reglas son especialmente relevantes cuando se trata de productos de alta involucración y de personas con las mismas aficiones, como el bricolaje, la fotografía, la pesca o el coleccionismo, además de, lógicamente, en las webs profesionales, donde los visitantes comparten inquietudes, necesidades y experiencias.

Un gran error de los programas de fidelización es asociar la redención como coste, por mucho que, desde el punto de vista contable, sea cierto

El reconocimiento social, público, externo y del valor del cliente se convierte en otro aspecto muy importante a tener en cuenta. Detalles como una línea de atención especial para los clientes VIP en tiendas, restaurantes o aerolíneas, salas reservadas, reconocimiento público con etiquetas en las maletas o en los identificadores de servicio... son gestos fundamentales para ofrecer un servicio superior que valore el cliente. “Ofrezca un cielo y tendrá creyentes”, reza un dicho. Y es que, en la medida en que un programa consiga mostrar a sus usuarios los beneficios claros que les ofrece, y cuanto mayor sea el grado de relación que establezca con ellos, mayor será la “fe” de los clientes en la empresa. Y estos se convertirán en los “profetas” que la empresa pueda tener, porque seguramente realizarán una labor de “apostolado”, recomendándola a amigos y conocidos, facilitando a la organización una rentable vía para sumar nuevos clientes: es lo que se conoce como “cadena de la amistad”, o MGM (*member get member*).

En cualquier caso, un programa de fidelización ha de permitir desarrollar relaciones rentables con los clientes. Por tanto, la valoración económica del impacto de un mayor número de clientes vinculados y una mayor rentabilidad por cliente, por la inversión asociada al programa, ha de ser realizada con claridad y consistencia. ■



qué una tienda de deportes no puede congregar a gente que comparta afición por la vida deportiva? El deseo de satisfacer intereses intelectuales, espirituales, culturales, artísticos o deportivos y de proporcionar bienestar debería estar presente, pues, en todo programa de fidelización, con el fin de dar sentido a la relación más allá de las puras transacciones económicas. Pero, para desarrollar una comunidad de usuarios eficaz, se requiere, además